



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**

## **MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO NOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS DE BRASÍLIA - TJDFT**

**ÍTALA TONON**  
**RA: 20630015**

**PROFESSORA: ROSE MARY GONÇALVES**

**Brasília DF, Maio de 2007**

**ÍTALA TONON**

**MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO NOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS DE BRASÍLIA -  
TJDFT**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Rose Mary Gonçalves

**Brasília, Maio de 2007**

**ÍTALA TONON**

**MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO NOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS DE BRASÍLIA -  
TJDFT**

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para conclusão do curso de  
Administração do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Brasília \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2007.

**Banca Examinadora**

---

**Professora Orientadora  
Rose Mary Gonçalves**

---

**Professor (a) Examinador (a)**

---

**Professor (a) Examinador(a)**

## **RESUMO**

A motivação é uma ferramenta indispensável para superar os desafios e atingir diariamente os objetivos das organizações. Ela é a responsável pelo desempenho de seus colaboradores. Este trabalho apresenta a percepção dos juízes e servidores dos Juizados Especiais Cíveis de Brasília, quanto os fatores insatisfacentes e motivacionais do ambiente de trabalho, visto que, uma vez que o acúmulo de processos do Judiciário é grande, percebe-se a necessidade de buscar a motivação pela força de trabalho. O presente trabalho apresenta uma pesquisa bibliográfica sobre as diversas Teorias Motivacionais, sendo elas, as fundamentais e contemporâneas. No entanto, baseia-se, principalmente na Teoria Motivacional dos Dois Fatores defendida por Herzberg e no enriquecimento do cargo. Posterior a esse estudo bibliográfico, foi realizada a coleta de dados através de questionário, logo, análise dos mesmos. De modo geral, o principal resultado obtido com a análise dos dados foi a sugestão do enriquecimento do cargo dos juízes e servidores dos Juizados Especiais Cíveis de Brasília.

**PALAVRAS-CHAVE:** Motivação, Teoria Motivacional dos Dois Fatores, Enriquecimento do cargo.

## SUMÁRIO

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>                                    | 05 |
| <b>2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO</b>                   | 07 |
| 2.1 EMBASAMENTO TEÓRICO                                | 07 |
| 2.1.1 Conceitos sobre Motivação                        | 07 |
| 2.1.2 Teorias Motivacionais Fundamentais               | 09 |
| 2.1.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades - Maslow | 09 |
| 2.1.2.2 Teoria X e Teoria Y - McGregor                 | 11 |
| 2.1.3 Teorias Motivacionais Contemporâneas             | 12 |
| 2.1.3.1 Teoria das Necessidades - McClelland           | 12 |
| 2.1.3.2 Teoria ERG - Alderfer                          | 14 |
| 2.1.3.3 Teoria da Expectativa - Vroom                  | 15 |
| 2.1.3.4 Teoria da Equidade – Adams                     | 15 |
| 2.1.3.5 Teoria da fixação de Objetivos -               | 16 |
| 2.1.4 Teoria dos Dois Fatores - Herzberg               | 17 |
| 2.1.4.1 Enriquecimento do Cargo                        | 20 |
| 2.2 METODOLOGIA                                        | 22 |
| 2.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS                   | 24 |
| 2.3.1 Fatores Higiênicos                               | 24 |
| 2.3.2 Fatores Motivacionais                            | 27 |
| 2.3.3 Enriquecimento do Cargo                          | 29 |
| <b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                          | 31 |
| <b>REFERÊNCIAS</b>                                     | 32 |
| <b>ANEXO A</b>                                         | 33 |

## 1 INTRODUÇÃO

Uma das grandes preocupações das organizações modernas é o tema motivação. Vários cientistas do mundo inteiro vêm tentando explicar esse assunto de seus colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho nas empresas, pois percebem que muitas vezes há insatisfação pela força de trabalho dos mesmos.

O fenômeno da motivação pode ser entendido como o responsável pelos esforços dos indivíduos para alcançar um determinado objetivo. O comportamento de cada um deles, relaciona-se diretamente com as necessidades particulares, e variam de indivíduo para indivíduo, em virtude das diferenças humanas.

Assim, a questão motivação interessa a muitos estudiosos pela dificuldade de entender o ser humano e sua relação com o ambiente de trabalho. Por isso, esse trabalho concentrou-se em aprofundar-se no assunto, pois acredita-se que colaboradores motivados e satisfeitos elevam o moral das organizações, proporcionam à organização muito sucesso e vantagens.

O presente trabalho dedicou-se a um estudo sobre motivação, com os juízes e servidores dos Juizados Especiais Cíveis de Brasília – TJDF, visto que o acúmulo de processos do Judiciário é vertiginoso percebendo grande demora para solução dos mesmos. Diante disso, o trabalho busca responder a seguinte pergunta: qual a percepção dos juízes e servidores dos Juizados Especiais Cíveis de Brasília – TJDF quanto aos fatores insatisfacientes e motivacionais do seus ambientes de trabalho?

O objetivo geral do trabalho é analisar a percepção dos juízes e servidores dos Juizados Especiais Cíveis de Brasília com relação aos fatores insatisfacientes e motivacionais do ambiente de trabalho com a Teoria Motivacional dos Dois Fatores de Herzberg.

Os objetivos específicos são: definir o conceito de motivação; apresentar as Teorias Fundamentais e Contemporâneas; aplicar questionário para a amostra em estudo; e analisar os dados obtidos relacionando-os com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e com o enriquecimento do cargo.

Primeiramente o trabalho apresentará as principais Teorias Motivacionais Fundamentais e Contemporâneas, enfatizando a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e o enriquecimento do cargo; após, a metodologia utilizada para a realização do trabalho: tipo de pesquisa, definição da amostra, forma de coleta de dados, dentre outros.

Realizada a definição dos procedimentos utilizados na pesquisa, será apresentada a análise e discussão dos resultados obtidos com a pesquisa e as considerações finais.

## 2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

### 2.1 EMBASAMENTO TEÓRICO

Baseando-se em publicações, esta parte do trabalho apresentará teorias, conceitos e exemplificações do tema motivação, na opinião dos principais autores sobre o assunto, visto que esse tema é de fundamental importância e interesse para as organizações e para o aprimoramento do conhecimento, pois é através dele que as pessoas são capazes de desempenharem seus trabalhos com eficiência.

Primeiramente serão apresentados conceitos sobre o tema em discussão, logo, serão mencionadas as Teorias Motivacionais Fundamentais e, as Contemporâneas, enfatizando a Teoria dos Dois Fatores desenvolvida por Frederick Herzberg (1959), nos anos 50 e o enriquecimento do cargo.

#### 2.1.1 Conceitos sobre Motivação

Na execução de um trabalho, é de extrema importância que as pessoas estejam motivadas a realizar atividades pertinentes ao trabalho, pois sem essa motivação, o conhecimento e a inteligência das pessoas serão desperdiçados e não serão úteis na realização das tarefas.

Maximiano (2000, p. 347) conceitua a palavra motivação, como um indicativo do processo pelo qual um conjunto de razões/motivos explicam, induzem, incentivam, estimulam e provocam algum tipo de ação ou comportamento humano, acrescenta também, que o comportamento humano é sempre motivado por alguma coisa. Já Robbins (2005, p. 132), a define como um “(...) processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Herzberg (*apud* DAVIS e NEWSTROM, 1992, p. 45) acredita que a “motivação implica fazer aquilo que é muito significativo para mim”. Diante dessa afirmação, leva-se a pensar, que tudo que é importante para uma pessoa, pode não ser para outra, logo, se tratando de um sentimento relativo e de intensidade diversa depende do indivíduo em questão.



Outro conceito sobre motivação é defendido pelos autores Decenzo e Robbins (2001, p. 60), onde afirmam que ela pode ser definida em termos de algum comportamento externo. As pessoas que estão motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que as pessoas que não estão. Ressaltam ainda, que uma definição mais descritiva do tema motivação, seria a disposição de fazer alguma coisa, quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo.

Davis e Newstrom (1992, p.46) explicam que apesar de algumas atividades humanas acontecerem sem motivação, quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa, e exemplificam afirmando que não há necessidade de se motivar para o cabelo crescer, mas deve haver motivação para que se tome a decisão de cortá-lo.

Para Levy-Leboyer (*apud* BERGAMINI, 1997, p. 27),

o verbo motivar não pode existir sem complemento. Os responsáveis por empresas cometem o erro de solicitar pessoal 'motivado' dentro do mesmo espírito, como se isso significasse uma qualidade permanente e distribuída que transforma cada um de nós em trabalhador zeloso ou nos condena a ser o pior dos preguiçosos. Em realidade, a desmotivação não é nem um defeito de uma geração, nem uma qualidade pessoal, pois ela está ligada a situações específicas. Um indivíduo motivado aqui será diferente em outro lugar.

Já na concepção de Maximiano (2000, p.347), há dois motivos que influenciam o desempenho das pessoas: os motivos internos, ligados às pessoas; e os motivos externos, ligados à situação e/ou ambiente. Os motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades da pessoa, que as fazem capaz de realizar certas tarefas e não outras. Os motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem às necessidades, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada.

Depois de apresentados os conceitos sobre motivação, conclui-se que a motivação depende diretamente de cada pessoa, parte do desejo delas em fazer alguma coisa, surge de um motivo ou também de uma necessidade de cada uma delas.

## 2.1.2 Teorias Motivacionais Fundamentais

Foi na década de 50 que os conceitos sobre motivação foram criados e desenvolvidos. Nesse período três teorias foram formuladas: a Teoria da Necessidades de Maslow, a Teoria X e Teoria Y de McGregor e a Teoria dos Dois Fatores defendida por Herzberg. Embora, essas teorias sejam questionadas por críticos quanto a sua validade, são elas as aceitas como as mais conhecidas explicações sobre o assunto.

Abaixo, seguem duas das três teorias, conceituadas na concepção de alguns autores. A terceira dessas teorias, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, será exposta ao final desse embasamento, para enfatizar, visto que esse trabalho baseia-se nela.

### 2.1.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades - Maslow

Professor da psicologia da Brandeis University e Presidente da American Psychological Association, Abraham Maslow (1908-1970) desenvolveu uma das mais conhecidas teorias, a das necessidades humanas. Afirmava Maslow apud Hersey e Blanchard, 1977, p. 11, que há uma hierarquia em que se organizam as necessidades humanas: as fisiológicas, as de segurança, as sociais, de estima e de auto-realização.

Davis e Newstrom (1992, p. 50) esclarecem esses níveis afirmando que

a hierarquia das necessidades de Maslow estabelece cinco níveis (...). As necessidades dos níveis 1 (físicas) e 2 (segurança) são tipicamente chamadas de necessidades de ordem mais baixa e os níveis 3 (sociais), 4 (estima) e 5 (auto-realização) são chamados de necessidades de ordem mais alta.

Bergamini (1997, p.72) descreve abaixo os diferentes níveis dessas necessidades, que se sucedem em:

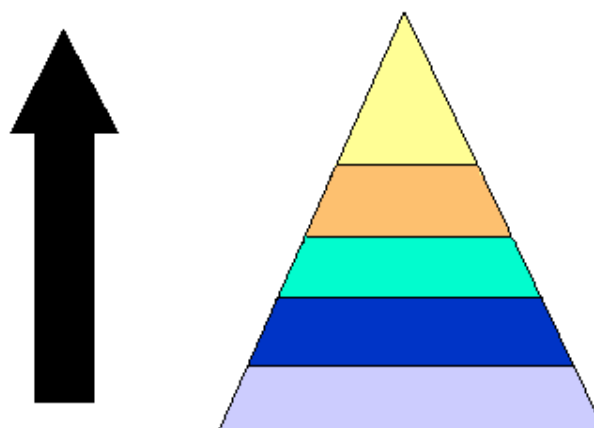
- a. Necessidades Fisiológicas: dizem respeito à sobrevivência do organismo;
- b. Necessidades de Segurança: buscam encontrar um ambiente livre de ameaças;
- c. Necessidades Sociais: estão voltadas à aceitação e amizade no grupo;

- d. Necessidades de Estima: direcionadas à busca de uma auto-imagem positiva;
- e. Necessidade de Auto-Realização: orientada para o desenvolvimento integral da potencialidade individual.

Robbins (2005, p. 133) exemplifica os níveis de necessidades desenvolvidos por Maslow:

- a. Fisiológica: fome, sede, abrigo e sexo;
- b. Segurança: segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;
- c. Social: afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo;
- d. Estima: respeito próprio, realização e autonomia, status, reconhecimento e atenção;
- e. Auto-Realização: crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

Abaixo, a figura mostra da base para o topo, a hierarquia da necessidades fisiológicas, de segurança, que são de ordem baixa; e as sociais, de auto-estima e de auto realização, que são de ordem alta.



**Figura 1:** Hierarquia das Necessidades, de Maslow

**Fonte:** Elaborado pela aluna

Na opinião de Maslow (*apud* MAXIMIANO, 2000, p. 350),

- a. As necessidades básicas estão na base da hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- b. Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se uma

necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação.

- c. Uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir. A pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.

Decenzo e Robbins (2001, p. 62) complementam que “a pessoa sobe pela hierarquia; quando uma necessidade é satisfeita, passando para a seguinte”.

Observa-se sobre o que foi supracitado, que as pessoas se comportam no sentido de suprir as próprias necessidades mais imediatas, hierarquizadas por Maslow em fisiológicas, de segurança, sociais, estima e de auto-realização.

#### 2.1.2.2 Teoria X e Teoria Y - McGregor

Autor da Teoria X e da Teoria Y, Douglas McGregor (1906 – 1964) nasceu em Detroit e foi um dos pensadores mais influentes na área das relações humanas. Membro da School of Industrial Management, do Massachusetts Institute of Technology, McGregor propôs que o comportamento organizacional é regido por duas percepções distintas, uma basicamente negativa ou tradicional (teoria X) e outra positiva (teoria Y).

Sobre a Teoria X, pode-se dizer segundo Robbins (2005, p.134), que:

- a. Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível;
- b. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
- c. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- d. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Em contraste com as visões negativas de McGregor apud Robbins (2005, p.134), a Teoria Y lista quatro premissas positivas:

- a. Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir;
- b. As pessoas demonstrarão auto-realização e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;

- c. A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até buscar, a responsabilidade;
- d. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

Numa visão mais gerencial, a Teoria X, de acordo com McGregor apud Hersey e Blanchard (1977, p. 59),

supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não se interessa por responsabilidades, e deseja a segurança acima de tudo. Essa filosofia é acompanhada pela crença de que as pessoas são motivadas por dinheiro, vantagens do emprego e ameaça de castigo.

Nessa mesma perspectiva gerencial, McGregor apud Hersey e Blanchard (1977, p. 60) acredita que

a teoria Y supõe que as pessoas não sejam, por natureza, preguiçosas, e não merecedoras de confiança. Admite que o homem pode, basicamente, se motivado de maneira adequada, dirigir a si mesmo a ser criativo no trabalho.

Nessa teoria, McGregor deu enfoque, principalmente aos dirigentes e gestores das organizações numa perspectiva mais gerencial, e é por isso que muitos autores e críticos, não a consideram como sendo uma Teoria Motivacional, mas sim, apenas uma relação entre ela e essa visão dos dirigentes e gestores das organizações.

### 2.1.3 Teorias Motivacionais Contemporâneas

As Teorias Contemporâneas tiveram como base algumas características de algumas Teorias Fundamentais já defendidas no passado, e representam as mais recentes explicações para a motivação dos trabalhadores. Abaixo são conceituadas as teorias defendidas por McClelland (anos 50), Alderfer (1969), Vroom (1964), Adams (1963) e Locke (década de 60).

#### 2.1.3.1 Teoria das Necessidades – McClelland

Por volta dos anos 50, David McClelland desenvolveu um estudo que teve como base a identificação de aspectos sociais que determinavam uma melhor prosperidade no ambiente de negócios. A partir desse estudo, o mundo conheceu uma das teorias mais difundidas e sólidas sobre o desenvolvimento de empreendedores a partir dos estímulos sociais e de criação e da conduta empreendedora.

No mesmo estudo, McClelland apud Robbins (2005, p.138) classificou três tipos de motivação que podem ser encontradas em pessoas que se desenvolvem nas organizações, e as define da seguinte maneira:

- a. Necessidade de Realização: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso;
- b. Necessidade de Poder: necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente;
- c. Necessidade de Associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 326)

a pesquisa de David McClelland indicou uma forte necessidade de realização – o desejo de ter sucesso ou de se sobressair em situações competitivas – relaciona-se a como os indivíduos são motivados a realizar suas tarefas profissionais.

Silva (2001, p. 239), caracteriza as Necessidades de Poder da seguinte forma:

o desejo de influenciar ou controlar outros, ser responsável por outros e ter autoridade sobre outros, é a necessidade de dominar, influenciar ou controlar pessoas. Poder se refere à habilidade de manipular ou controlar as atividades de outros, para alcançar os propósitos próprios ou de alguém. Pessoas com alta necessidade de poder procuram por posições de liderança; elas gostam de estabelecer metas, tomar decisões e dirigir atividades.

Acredita também, que os “indivíduos com altas Necessidades de Afiliação vêem a organização como uma oportunidade de estabelecer relacionamentos novos e satisfatórios”(SILVA, 2001, p. 239).

A Teoria das Necessidades defende que os colaboradores de uma empresa com grande Necessidade de Realização crescem nos trabalhos desafiadores, complexos e estimulantes, e que os com pouca Necessidade de Realização optam

por situações de estabilidade, segurança e previsibilidade. Defende também que as Necessidades de Poder manipulam os outros e as Necessidades de Associação são vistas como uma necessidade de relacionar-se com os outros.

### 2.1.3.2 Teoria ERG - Alderfer

Desenvolvida por Clayton Alderfer em 1969, da Universidade de Yale situada em New Haven no estado norte-americano de Connecticut, a Teoria ERG foi uma variação da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, sugerindo que mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo e que uma necessidade de nível baixo que já foi satisfeita, pode se tornar ativada quando uma necessidade de nível mais alto não pode ser satisfeita.

A sigla ERG que em inglês significa Existence, Relationship e Growth, pode também ser traduzida ao português de ERC, visto que ela corresponde às Necessidades de Existência, Relacionamento e de Crescimento.

Stoner e Freeman (1999, p. 517) afirmam que essa teoria aponta para que as pessoas lutem para alcançar um nível hierárquico de necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento e que quando os esforços de alcançar um dos níveis de necessidade são frustrados, os indivíduos regridem ao nível inferior, assim Robbins (2005, p. 136) exemplifica esses níveis hierárquicos de necessidades:

(...) O grupo da existência se refere aos nossos requisitos materiais básicos. Ele inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo grupo se refere às nossas necessidades de relacionamento – o desejo de manter importantes relações interpessoais. Este desejo de status e sociabilidade precisa da interação com outras pessoas para ser atendido e pode ser comparado às necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima. Finalmente, Alderfer indica as necessidades de crescimento – um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isto inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características de auto-realização.

Alderfer, assim como Maslow propõem que as pessoas possuem necessidades distintas que vão das mais básicas até as necessidades mais complexas, de forma que possam se sobressair.

### 2.1.3.3 Teoria da Expectativa - Vroom

Victor Vroom apresentou a Teoria da Expectativa, que pode variar para Expectação ou Expectância, em 1964 e representa uma abordagem compreensiva, válida e de grande utilidade no entendimento da motivação. Maximiano (2000, p. 378) esclarece que “a teoria da expectativa procura explicar como as crenças e expectativas das pessoas combinam-se com os estímulos, para produzir algum tipo de força motivacional”.

A Teoria da Expectação foi elaborada baseando-se em três conceitos, de acordo com Silva (2001, p. 241), Valência, Expectativa e Instrumentalidade, conceituadas a seguir:

- a. Valência: são as preferências que as pessoas têm por vários resultados ou incentivos que estão potencialmente disponíveis para elas.
- b. Expectativa: refere-se ao relacionamento percebido entre um dado nível de esforço e desempenho.
- c. Instrumentalidade: refere-se à relação entre desempenho e recompensa.

Essa teoria sugere que os colaboradores de uma organização, tornam-se motivados à medida que são recompensados pelas suas contribuições percebidas pela própria organização.

### 2.1.3.4 Teoria da Equidade – Adams

Em 1963, o psicólogo J. Stacy Adams desenvolveu a Teoria da Equidade baseando-se no fenômeno da comparação social aplicada nos locais de trabalho e organizações, e sugere segundo Robbins (2005, p. 534), que “os indivíduos comparam as entradas e resultados de seu trabalho com aquelas de outros funcionários, e respondem de maneira a eliminar quaisquer injustiças”.

Ainda seguindo a linha de pensamento de Robbins (2005, p.146),

o ponto de referência escolhido pelo funcionário aumenta a complexidade da teoria da equidade. Existem quatro pontos de referência que o funcionário pode usar na comparação:

- a. Próprio-interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.
- b. Próprio-externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua atual empresa.



- c. Outro-interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
- d. Outro-externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

Já na opinião de Davis e Newstrom (1992, p. 79)

(...) os empregados tendem a julgar a justiça comparando os inputs e contribuições relevantes no trabalho com as recompensas que recebem, e também comparando essa relação para outras pessoas tomadas como parâmetro.

Stoner e Freeman (1999, p. 331) definem a Teoria da Equidade como sendo “uma teoria da motivação no trabalho, enfatizando o papel representado pela crença do indivíduo na equidade ou justiça das recompensas e punições na determinação de seu desempenho e sua satisfação”.

Assim, pode-se afirmar, a partir dessa definição, que toda vez que alguém acreditar que a recompensa recebida da organização pelo seu trabalho é menor que a recebida pelo colega, ocorrerá um desequilíbrio, uma provável desmotivação.

#### 2.1.3.5 Teoria da Fixação de Objetivos – Locke

O psicólogo Edwin Locke desenvolveu a Teoria da Fixação de Objetivos no final da década de 60, concentrando-se no processo de estabelecer os próprios objetivos, dessa forma, Davis e Newstrom (1992, p. 63) acreditam que;

quando envolvidos na fixação de objetivos, os empregados percebem como seus esforços irão levar ao desempenho, recompensas e satisfação pessoal. Neste sentido, os objetivos efetivamente orientam os empregados para as direções aceitáveis.

Essa última Teoria Contemporânea apresentada nesse trabalho, sugere que quando o trabalhador está empenhado em um objetivo, e seus esforços o levam ao desempenho e a satisfação, a motivação está acontecendo, e que lutar por um objetivo é a maior das fontes motivacionais.

#### 2.1.4 Teoria dos Dois Fatores – Herzberg

Psicólogo clínico norte-americano, Frederick Herzberg é autor da Teoria dos Dois Fatores, onde se baseou, nos anos 50, em uma pesquisa com engenheiros e contadores, provando que a motivação dos trabalhadores não tem origem apenas em fatores monetários, mas no desenvolvimento e satisfação pessoal e no reconhecimento da suas funções.

[...] pediu para os sujeitos da sua pesquisa que pensassem num momento de suas vidas em que se sentiram especialmente bem com relação ao seu trabalho e um outro momento no qual se sentiram especialmente mal. Ele também pediu a eles que descrevessem as condições que os levaram a esses sentimentos. Herzberg descobriu que os empregados citavam diferentes tipos de condições para bons ou maus sentimentos. Isso significa que se um sentimento de realização levava a um sentimento positivo, a falta de realização era apontada como causa de más sensações. (DAVIS e NEWSTROM, 1992, p.53)

Segundo Maximiano (2000, p. 358), Herzberg chegou à conclusão de que os aspectos satisfatórios dizem respeito principalmente ao conteúdo do trabalho, assim deu o nome a esses aspectos de fatores intrínsecos ou fatores M (de motivação). Entre eles encontravam os seguintes: o trabalho em si, a realização de algo importante, o exercício da responsabilidade e a possibilidade de crescimento. Os aspectos insatisfatórios detectados por Herzberg, diziam respeito mais ao contexto do trabalho, esses aspectos foram dados o nome de fatores extrínsecos ou fatores H (de higiênicos), exemplificados como: estilo de supervisão, relações pessoais, salário, políticas de administração de pessoal, condições físicas e segurança do trabalho.

Batitucci (2000, p. 133) acredita que dentro dos Fatores Motivacionais e Higiênicos há uma reação por parte dos empregados quando esses fatores alcançam a satisfação e também a não satisfação.

- a. Fatores Higiênicos: sua satisfação tem o efeito de deixar as pessoas em estado de equilíbrio, elas continuam agindo dentro dos padrões estabelecidos, cumprindo normalmente suas obrigações, sem maiores arroubos de motivação, envolvimento, ou entusiasmo. Já a insatisfação pode levar à consequências sérias, como por exemplo, contestações, revoltas, greves entre outros.

- b. Fatores Motivacionais: sua satisfação leva as pessoas a altos níveis de motivação e envolvimento, podendo assim, influir positivamente na melhoria dos resultados. A insatisfação, na opinião do autor, não traz para a organização, catástrofes imediatas, mas uma perigosa acomodação que pode destruir lentamente a organização.

Maximiano (2000, p. 358) afirma, que:

a base da teoria dos dois fatores é a premissa de que, em situações de trabalho, somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho. Em outras palavras, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentirem-se satisfeitas. Os fatores extrínsecos influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado.

O quadro abaixo, apresenta os cinco Fatores Higiênicos e os cinco Motivacionais presentes no ambiente de trabalho.

| <b><i>Fatores Higiênicos</i></b> | <b><i>Fatores Motivacionais</i></b> |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| Remuneração e Benefícios         | Responsabilidades                   |
| Segurança e Estabilidade         | Reconhecimento                      |
| Condições de Trabalho            | Promoção                            |
| Relações com Colegas             | Tipo de Trabalho                    |
| Relações com Chefia              | Realização                          |

**Quadro 1:** Fatores Higiênicos e Motivacionais  
**Fonte:** Batitucci (2000, p. 136).

Conforme mostrado pelo quadro acima, Batitucci (2000, p. 136) conceitua os Fatores Higiênicos da seguinte forma:

- Política de Remuneração e Benefícios: único fator que praticamente está fora do âmbito da gerencia imediata, dependendo mais da direção da empresa, da área de recursos humanos, da ambiência do país e da situação do mercado.
- Segurança e Estabilidade: apesar desses fatores não dependerem diretamente do gerente, esse tem a capacidade de passar ao empregado a tranquilidade e a certeza de proteção e ajuda.

- c. Condições de Trabalho: esse fator depende do interesse do gerente em conseguir melhores condições de trabalho para sua equipe.
- d. Relações com Colegas: o gerente é fundamental para monitorar as relações, promover desenvolvimento de equipes, não privilegiar alguns, ser transparente e justo, não aceitar ou dar garantia a fofocas e conversas sobre terceiros.
- e. Relação com Chefia: através de ações e exemplos dados pelo gerente, pode-se criar e manter uma ambiência de transparência e franqueza para com sua equipe.

Os cinco fatores motivacionais são conceituados também por Batitucci (2000, p.138):

- a. Responsabilidades: nesse fator, só o gerente tem o controle dos dados e critérios para uma adequada dosagem de maiores ou menores responsabilidades para sua equipe.
- b. Reconhecimento: é na relação chefia/empregado que o reconhecimento se torna mais forte e significativo.
- c. Promoção: compete à direção da empresa ou à área de recursos humanos possuírem ou não bons planos de promoções e de carreiras, mas é responsabilidade do gerente ser justo e transparente nas avaliações e indicações dos empregados.
- d. Tipo de Trabalho: esse fator não depende exclusivamente de um gerente, mas é ele quem propicia condições para enriquecer o trabalho do empregado.
- e. Realização: o chefe imediato é o maior responsável pela possibilidade do empregado realizar-se e satisfazer-se em sua atividade laborativa.

De acordo com Pasquetti (2005, p. 24), quando os Fatores Higiênicos não estão presentes em níveis aceitáveis pelos empregados, geram um grande aumento de insatisfação, no entanto, presenças ótimas não aumentam a satisfação, apenas impedem a insatisfação por parte deles. A ausência, em níveis adequados representa uma psicopatologia do ambiente organizacional. Já os Fatores Motivacionais se relacionam com o conteúdo do trabalho e relacionam-se diretamente com a auto-realização dos funcionários, o desenvolvimento de seu potencial intelectual e de suas habilidades inatas e criativas.

Para Herzberg *apud* Pasquetti (2005, p. 25);

os administradores devem atuar sobre os fatores higiênicos, buscando atender estas necessidades, e isso, vai gerar ausência de insatisfação. Porém, se quiserem ter funcionários motivados, deverão atuar sobre os fatores motivacionais, criando condições organizacionais para que os fatores motivacionais, ligado ao conteúdo do trabalho, possam ser percebidos e apropriados pelos funcionários para, de fato, motivarem-se. A separação entre os fatores higiênicos e motivacionais permitiu a compreensão de que a motivação depende dos fatores motivacionais e não de todos os fatores indistintamente.

Alguns autores apresentaram algumas críticas sobre a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que incluem os seguintes pontos:

- a. O procedimento utilizado por Herzberg é limitado por sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar o crédito pra si. Caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso;
- b. A confiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável. Os pesquisadores precisam fazer interpretações e, dessa forma, podem contaminar os resultados interpretando uma resposta de certa maneira, enquanto outra resposta semelhante é interpretada de maneira diferente;
- c. Não foi usada uma medida geral para a satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas continuar achando-o aceitável;
- d. A teoria é inconsistente com pesquisas anteriores. A teoria de dois fatores ignora as variáveis situacionais;
- e. Herzberg pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa utilizada enfoca apenas a satisfação, não a produtividade. Para tornar esta pesquisa relevante, é preciso considerar um forte relacionamento entre satisfação e produtividade (ROBBINS, 2005, p. 135).

No desenvolvimento de sua teoria, Herzberg deu enfoque na sua pesquisa sobre motivação ao trabalho, afirmando, que ele pode ser tanto uma fonte de satisfação, quanto uma fonte de aborrecimento.

Em função disso, a satisfação envolve fatores como o reconhecimento de sua chefia nas responsabilidades atribuídas ao empregado e a uma promoção recebida, por exemplo; já o aborrecimento pode manifestar-se nos empregados, no momento que ele não se sente estável, não tem segurança no seu trabalho, entre outros fatores.

#### 2.1.4.1 Enriquecimento do Cargo

O enriquecimento do cargo faz parte da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, e fundamenta-se na suposição de que ao motivar os empregados, o cargo deve

prover os Fatores Motivacionais, ou seja, oportunidades de realização, responsabilidades, promoções e de crescimento.

Herzberg (1997, p. 120) afirma que;

(...). Ao invés de racionalizar o trabalho para aumentar a eficiência, a teoria recomenda que o trabalho seja enriquecido para propiciar a utilização eficiente do pessoal. Tal tentativa sistemática de motivar os empregados pela manipulação dos fatores motivadores está apenas começando. A expressão enriquecimento do cargo caracteriza esse movimento embrionário.

Herzberg (1997, p. 120) acredita também que há uma expressão mais antiga para o enriquecimento do cargo, é a ampliação do cargo. Mas essa expressão deve ser evitada, uma vez que está ligada aos fracassos de épocas passadas que deu origem a uma incompreensão do problema. O autor complementa que “o enriquecimento do cargo proporciona oportunidade para o desenvolvimento psicológico do empregado, ao passo que a ampliação do cargo simplesmente torna um cargo estruturalmente maior”.

Sendo o enriquecimento científico do cargo uma expressão muito nova, Herzberg (1997, p. 120) delinea abaixo os princípios e as medidas práticas que surgiram recentemente de várias experiências feitas com êxito em empresas comerciais.

| Princípio                                                                                 | Motivadores                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| A. Eliminar alguns controles, mas manter a obrigatoriedade de prestar contas              | Responsabilidade e realização pessoal          |
| B. Aumentar a obrigatoriedade de cada empregado prestar contas de seu próprio trabalho    | Responsabilidade e reconhecimento              |
| C. Dar a uma pessoa uma unidade natural completa de trabalho (módulo, divisão, área etc.) | Responsabilidade, realização e reconhecimento  |
| D. Conceder mais autoridade a um empregado em sua atividade; liberdade no cargo           | Responsabilidade, realização, e reconhecimento |
| E. Fornecer relatórios periódicos diretamente ao próprio empregado e não ao supervisor    | Reconhecimento interno                         |
| F. Acrescentar tarefas novas e mais difíceis, não executadas anteriormente                | Desenvolvimento e aprendizagem                 |

|                                                                                                                   |                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| G. Atribuir tarefas específicas ou especializadas a cada um dos empregados, permitindo-lhes que se tornem peritos | Responsabilidade, desenvolvimento e progresso |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|

**Quadro 2:** Princípios do Lastreamento Vertical de Cargos

**Fonte:** Herzberg (1997, p. 120).

Herzberg (1997, p. 120) deixa claro que;

Ao procurar enriquecer o cargo, o que a direção faz muitas vezes é reduzir a contribuição do respectivo funcionário, ao invés de lhe proporcionar uma oportunidade para se desenvolver no desempenho de suas funções habituais. Tal atividade, que chamarei de lastreamento horizontal de cargo (em oposição a lastreamento vertical, ou seja, a administração de fatores motivadores), tem sido o problema de programas mais antigos de ampliação de cargos. Ela simplesmente reduz ainda a pouca significação do cargo.

O enriquecimento do cargo não pode ser considerado como um acontecimento solitário, e sim como sendo uma função sem interrupções das empresas, entretanto, nem todos os cargos podem e precisam ser enriquecidos. Já o lastreamento vertical do cargo corresponde a atribuição ao colaborador de tarefas de nível superior dentro de uma escala hierárquica dadas à ele

## 2.2.METODOLOGIA

A metodologia tem como função mostrar todos os passos de uma pesquisa. Lakatos e Marconi (1992, p.105), podem definir melhor esse tema afirmando que “a especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde a um só tempo, às questões como?, com que?, onde?, quanto?”.

Este trabalho, como método de abordagem, caracteriza-se como dedutivo, pois parte de teorias já formuladas, da universal para o particular, Rampazzo (2002, p.38) conceitua dedução como sendo uma “argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais”.

Em se tratando da natureza da pesquisa, essa se caracteriza como uma pesquisa descritiva, pois “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem interferência do pesquisador” (RAMPAZZO, 2002, p. 53).

Quanto ao delineamento a ser adotado, o presente trabalho é caracterizado como pesquisa bibliográfica, pois se baseia em material já publicado, e em um estudo nos Juizados Especiais Cíveis de Brasília – TJDF analisando a perspectiva dos juízes e servidores quanto aos fatores insatisfatórios e motivacionais do ambiente de trabalho.

Este trabalho foi realizado com uma população finita de 59 pessoas, visto que a população envolve informações sobre um universo a ser estudado, nesse caso, os juízes e servidores dos Juizados Especiais Cíveis de Brasília. A amostra de 37 pessoas foi determinada a partir de uma margem de erro de 5% e 1 para o nível de confiança (68%). A margem de erro e o nível de confiança não são valores muito confiáveis devido à dificuldade enfrentada para que a amostra envolvida respondesse ao questionário. De acordo com Richardson (1985, p. 120), a fórmula para conseguir o tamanho da amostra para populações finitas é,

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

**Fórmula 1:** Tamanho da amostra finita

**Fonte:** Richardson (1985, p. 120).

onde **n** é o tamanho da amostra, **sigma** é o nível de confiança (em número de desvios), **p** é a proporção da característica pesquisada no universo (calculado em porcentagem), **q** é 100 – p (em porcentagem), e o **E** é o erro de estimação permitido.

Outra parte do trabalho foi estabelecer a forma como os dados seriam coletados, que na opinião de Lakatos e Marconi (1991, p. 165) a coleta de dados é uma “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados previstos”.

Existem vários procedimentos para a realização da coleta de dados, neste trabalho foi feito uso da observação direta extensiva, que entende-se ser uma técnica que possibilita a melhor maneira para a identificação dos resultados esperados, com o uso de questionários constituídos por uma série de perguntas que foram respondidas pelos juízes e servidores dos Juizados Especiais Cíveis de Brasília, nos dias 20, 21 e 22 de março de 2007.



Desde o questionário (ANEXO A), até o sistema de auxílio na interpretação dos resultados foi desenvolvido por Pasquetti (2005) em sua pesquisa sobre a Situação Motivacional em Empresas e Instituições de Brasília na Percepção dos Funcionários.

O questionário possui cinqüenta questões relacionadas com a Teoria dos Dois Fatores desenvolvida por Herzberg nos anos 50. As primeiras vinte e cinco questões tratam dos cinco Fatores Higiênicos (remuneração e benefícios, segurança e estabilidade, condições de trabalho, relações com colegas e relações com chefia) e as outras vinte cinco questões referem-se aos cinco Fatores Motivacionais (responsabilidades, reconhecimento, promoção, tipo de trabalho e realização e satisfação).

Para cada uma dessas cinqüenta questões foi atribuído pela amostra envolvida, um valor de um à dez. Os valores mais baixos referiam-se às questões em que os servidores e juízes não demonstravam grande satisfação com relação àquele assunto. E as questões com maiores valores dadas às questões referiam-se a maior satisfação dos juizes e servidores.

Para uma detalhada análise e interpretação de dados, é fundamental que os mesmos, tenham sido bem coletados, para que não haja distorções e contradições, sempre confrontando as informações obtidas com a teoria estudada. As respostas coletadas através do questionário foram tabuladas e os cálculos estatísticos realizados, assim formando uma sólida base para interpretação dos dados.

## 2.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e análise dos dados serão apresentadas em subtítulos, mostrando a percepção dos juízes e servidores com relação aos Fatores Higiênicos, aos Fatores Motivacionais e ao enriquecimento do cargo.

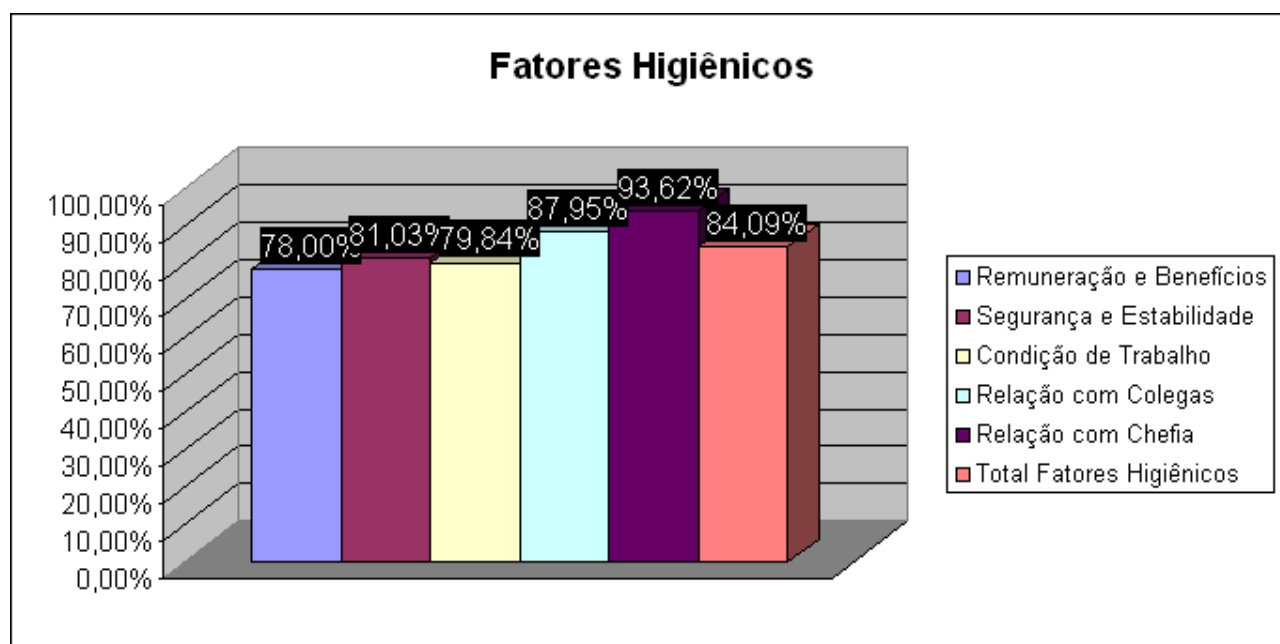
### 2.3.1 Fatores Higiênicos

Elaborados a partir de Pasquetti (2005) a tabela e o gráfico que seguem abaixo, relacionam-se com os Fatores Higiênicos. A tabela apresenta a média dos

valores atribuídos pela amostra para cada questão e a porcentagem dos índices de satisfação com relação à totalidade dos Fatores Higiênicos.

**TABELA 1:** Apresentação dos Fatores Higiênicos

| Remuneração Benefícios                                 |      | Segurança Estabilidade |        | Condição de Trabalho |        | Relações com Colegas |        | Relações com Chefia |        |
|--------------------------------------------------------|------|------------------------|--------|----------------------|--------|----------------------|--------|---------------------|--------|
| 2                                                      | 6,86 | 1                      | 8,41   | 4                    | 7,65   | 3                    | 8,11   | 5                   | 9,16   |
| 6                                                      | 7,32 | 10                     | 8,19   | 7                    | 7,24   | 9                    | 8,51   | 8                   | 9,27   |
| 13                                                     | 7,78 | 12                     | 6,57   | 11                   | 7,51   | 14                   | 9,05   | 15                  | 9,38   |
| 19                                                     | 8,27 | 20                     | 9,05   | 18                   | 8,43   | 17                   | 9,32   | 16                  | 9,76   |
| 22                                                     | 8,76 | 25                     | 8,30   | 21                   | 9,08   | 23                   | 8,97   | 24                  | 9,24   |
| TOTAL                                                  | 39   | TOTAL                  | 40,514 | TOTAL                | 39,919 | TOTAL                | 43,973 | TOTAL               | 46,811 |
| 78,00%                                                 |      | 81,03%                 |        | 79,84%               |        | 87,95%               |        | 93,62%              |        |
| TOTAL 5 FATORES = 4,20 : 5 = 84,09% FATORES HIGIÊNICOS |      |                        |        |                      |        |                      |        |                     |        |



**Gráfico 1:** Apresentação dos Fatores Higiênicos

Com relação ao contexto e ao ambiente do trabalho, os **Fatores Higiênicos** apresentaram índice médio de 84,09%. Significa dizer, que a amostra envolvida na pesquisa está relativamente satisfeita esse fator.

De acordo com Pasquetti (2005, p. 24), quando esses fatores não estão presentes em níveis aceitáveis pelos empregados, geram um grande aumento de

insatisfação, no entanto presenças ótimas não aumentam a satisfação, apenas impedem a insatisfação por parte deles. A ausência, em níveis adequados representa uma psicopatologia do ambiente organizacional.

Dentro dos Fatores Higiênicos, o **Fator Remuneração e Benefícios** demonstram 78% de concordância entre os pesquisados. Esse fator, segundo Batitucci (2000, p. 136) está fora do âmbito da gerência imediata, dependendo mais da direção da empresa, da área de recursos humanos, da ambiência do país e da situação do mercado.

A citação feita pelo autor, vai ao encontro com a realidade percebida na pesquisa. A remuneração e os benefícios concedidos aos servidores e juízes não são estabelecidas por seus chefes imediatos, mas sim, por uma administração mais geral, pelo próprio Tribunal de Justiça. Dentro dos Fatores Higiênicos, esse fator é o causador do maior grau de insatisfação por parte dos juizes e servidores dos Juizados Especiais Cíveis.

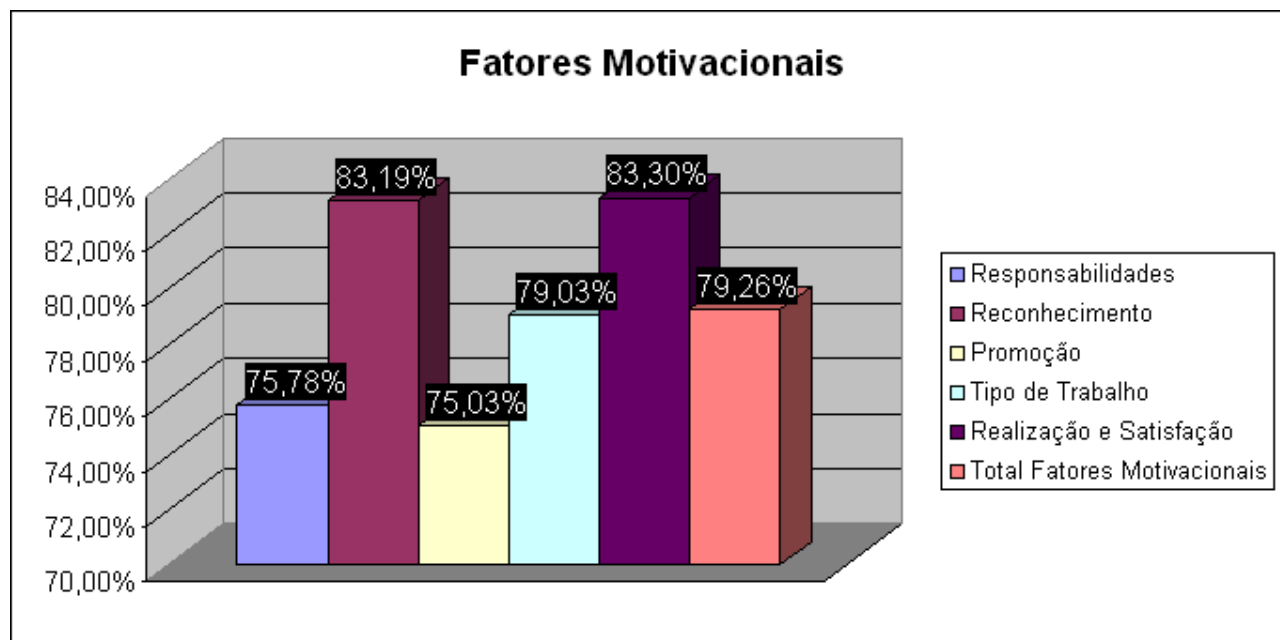
**O Fator Segurança e Estabilidade** apresentou índice de 81,03%. Essa amostra sente-se segura e tem grande estabilidade, visto que todos são concursados e não se sentem ameaçados quanto à perda de seus empregos. Esse fator está diretamente relacionado com o risco de ser dispensado e a ocupação de uma posição de tranquilidade.

Os Fatores Segurança e Estabilidade não estão ligados diretamente as atribuições do gerente, mas é ele quem pode passar ao empregado uma imagem de tranquilidade e a certeza de proteção e ajuda. Enquanto o gerente contribui positivamente, o empregado sabe que pode contar com ele (BATITUCCI, 2000, p. 137).

Um fator que na opinião de Batitucci (2000, p. 137) depende muito da atuação do gerente, do seu interesse e de seu empenho, são as **Condições de Trabalho**, é ele (o gerente) a pessoa que pode conseguir essas melhores condições de trabalho. E para esse fator, a pesquisa apontou um índice de 79,84% de satisfação por parte dos servidores e juizes. Esse fator diz respeito à carga horária, aos recursos materiais e equipamentos adequados para a boa realização do trabalho e outros.

Os juizes e servidores dos Juizados acreditam estar se relacionando bem com seus colegas de trabalho, pois a pesquisa apresentou índice de 87,95% de satisfação entre eles.





**Gráfico 2:** Apresentação dos Fatores Motivacionais

Quanto ao fator que dizem respeito às **Responsabilidades**, a pesquisa elucidou índice de 75,78%, significando que os pesquisados acreditam que a dosagem de responsabilidades atribuídas à eles por seus superiores estão relativamente condizentes com suas atribuições, mas comparando-o à outros fatores, como o reconhecimento, ele se torna um índice baixo.

O Fator Responsabilidade, está ligado diretamente à liberdade que a chefia proporciona nas tomada de decisões aos empregados, se ela (a chefia) passa responsabilidade de ser representada em reuniões, entre outros. De acordo com Batitucci (2000, p. 138), está nas mãos dos gerentes a adequada dosagem de maiores ou menores responsabilidades para a equipe.

**O Fator Reconhecimento** apresenta 83,19% de concordância entre a amostra envolvida. Batitucci (2000, p. 138) afirma que “é na relação chefia/empregado que o reconhecimento se torna mais forte e significativo”. Assim pode-se concluir que os juizes e servidores dos Juizados Especiais Cíveis de Brasília acreditam que há grande reconhecimento pela chefia do trabalho desempenhado por eles. As questões respondidas pelos pesquisados relacionadas a esse fator, referiam-se aos elogios dados aos empregados pela chefia e também se a família desse empregado sentia-se orgulhosa por ele trabalhar nessa organização.

Os pesquisados estabeleceram o menor índice dentro dos Fatores Motivacionais, para o **Fator Promoção**. O índice de 75,03% se comparado aos demais fatores torna-se baixo. Ele foram questionados quanto ao crescimento dentro da organização, os critérios utilizados para promover os colaboradores, se há incentivo para cursos e se a chefia é justa ao indicar os funcionários para a participação de cursos e para oportunidades de crescimento. Os juizes e servidores acreditam que o próprio Tribunal de Justiça e as chefias imediatas poderiam aprimorar os planos de carreiras de seus colaboradores, são eles que fazem esta grande e séria organização desempenhar com excelência suas funções. Batitucci (2000, p.138) concorda que a competência de planos de promoções e de carreira são da direção da empresa ou dos recursos humanos, mas é de responsabilidade do gerente ser transparente e justo nas avaliações e indicações dos colaboradores.

O **Fator Tipo de Trabalho** apontou valores de 79,03% de concordância entre os juizes e servidores dos Juizados. Esse fator, na concepção de Batitucci (2000, p. 138), não depende única e exclusivamente do gerente, mas é ele que é o chefe imediato e sendo assim, pode propiciar condições para enriquecer o trabalho dos empregados dentro das organizações.

O **Fator Realização e Satisfação** apresentou um dos maiores índices da pesquisa, 83,30%. Esse fator está intimamente relacionado com a chefia imediata, ela é responsável por realizar e satisfazer, na forma de trabalho, seus empregados (BATITUCCI, 2000, p. 138). Assim, pode-se afirmar que há no ambiente de trabalho e nos juizes e servidores dos Juizados, grande satisfação e realização pelo trabalho desenvolvido entre eles.

De um modo geral, o total dos Fatores Motivacionais indicou 79,26% de concordância entre a amostra envolvida. Se comparado aos Fatores Higiênicos, pode-se afirmar que os Juizes e Servidores estão relativamente mais satisfeitos quanto ao ambiente de trabalho do que com o conteúdo do trabalho que por ele são desenvolvidos. No entanto, os Fatores Higiênicos não motivam os colaboradores, apenas os deixam em estado de equilíbrio.

### 2.3.3 Enriquecimento do Cargo

O enriquecimento do cargo faz parte da teoria explorada por este estudo, e é de fundamental importância para todas as organizações de um modo geral, e não seria diferente para os Juizados Especiais Cíveis de Brasília.

O enriquecimento do cargo proporciona aos colaboradores oportunidades de desenvolvimento e de crescimento. Herzberg (1997, p. 120) complementa que em troca de racionalizar o trabalho para aumentar a eficiência de seus colaboradores, a teoria sugere que o trabalho seja enriquecido para proporcionar a utilização eficiente do pessoal.

Embora os resultados obtidos com a pesquisa tenham sido satisfatórios, 84,09% para os Fatores Higiênicos e 79,26% para os Fatores Motivacionais, o cargo dos juízes e servidores ainda pode ser enriquecido, visto que os Fatores Motivacionais apresentaram menor índice que os Fatores Higiênicos.

Herzberg (1997, p. 120) exemplifica alguns princípios e os respectivos motivadores do lastreamento vertical de cargos, onde se referem aos Fatores Motivacionais, e que também podem ser considerados como sugestão para enriquecer os cargos dos juízes e servidores:

- a. Princípio: Eliminação de alguns controles, mantendo a obrigatoriedade de prestar contas. Motivadores: Responsabilidade e Realização.
- b. Princípio: Concessão de maior autoridade e liberdade aos colaboradores em suas atividades. Motivadores: Responsabilidade, Realização e Reconhecimento.
- c. Princípio: Acrescer atividades novas e mais difíceis, que não tenham sido executadas anteriormente. Motivadores: Desenvolvimento e Aprendizagem.

O enriquecimento do cargo nos Juizados Especiais, através do lastreamento vertical, oportunizaria aos pesquisados terem maior autonomia e responsabilidades, fazendo com que eles se sentissem parte da organização, importantes e úteis, motivados a trabalhar com a quantidade e o acúmulo de processos.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Todas as teorias discutidas neste trabalho tratam de partes de um grande problema: como motivar as pessoas, e deve-se compreender que cada uma dessas teorias merece sua importância, mas não conseguem sozinhas, explicar o problema como um todo.

Ao final da pesquisa bibliográfica e estudo, pode-se afirmar que o objetivo do trabalho foi alcançado, na medida em que se descobriu a percepção dos juízes e servidores dos Juizados Especiais Cíveis de Brasília quanto aos fatores insatisfatórios e motivacionais do seus ambientes de trabalho.

Apesar dos resultados obtidos na pesquisa revelarem índices superiores a 75% por parte da amostra, cabe a administração geral proporcionar um melhor ambiente e o conteúdo do trabalho.

O cargo de cada um dos juízes e servidores pode ser enriquecido através do lastreamento vertical, substituindo as tarefas mais simples do cargo, por tarefas mais complexas, com o intuito de acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo a eles condições de desafio e de satisfação profissional no cargo.

Como todo estudo em ambientes organizacionais, esse trabalho encontrou algumas limitações, entre elas, o de obter os 37 questionários respondidos, visto que a amostra envolvida encontra-se muito ocupada na resolução dos milhares de processos do Judiciário. Sugere-se para futuros estudos da motivação nos Juizados Especiais Cíveis de Brasília que busquem os questionários respondidos pela amostra.



## REFERÊNCIAS

BATITUCCI, Márcio Dayrell. **Recursos Humanos 100%: A Função RH do Terceiro Milênio**. 1º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. 1º ed. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. 6º ed. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de Empresas**. 2º ed. São Paulo: E.P.U., 1977.

HERZBERG, Frederick. Novamente: Como se faz para Motivar Funcionários? In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA; Roberto (org). **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PASQUETTI, Luis Antonio. Motivação nas Organizações: Pesquisa sobre a Situação Motivacional em Empresas e Instituições de Brasília na Percepção dos Funcionários. In: Universitas – Ciências Sociais Aplicadas. 1º ed. Brasília: Uniceub, 2005.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza et al. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11º ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2005.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. 1º ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5º ed. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

## ANEXO A

| Pesquisa sobre a Situação Motivacional na Organização na percepção dos funcionários- Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg<br>Leia os itens a seguir e procure identificar o nível de satisfação que cada um deles está lhe proporcionando, em seu espaço de trabalho. Dê uma nota de 0 a 10 para cada uma das afirmativas ou questões abaixo: |  | Nota ou Grau de Concordância<br><b>0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------|
| 01. Tenho certeza de que, se desempenhar bem minhas funções, não corro risco de ser dispensado.                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                               |
| 02. Com meu salário atual consigo atender minhas necessidades básicas de modo satisfatório                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                               |
| 03. Considero sinceras as relações existentes entre os colegas de nossa área de trabalho                                                                                                                                                                                                                                                               |  |                                                               |
| 04. A Carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos                                                                                                                                                                                                                                                         |  |                                                               |
| 05. Em nossa área de trabalho as decisões são geralmente tomadas com critério, justiça e sem manipulações, por parte da chefia.                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                               |
| 06. Meu salário é compatível com minhas tarefas e atribuições.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |                                                               |
| 07. Existem recursos materiais e equipamentos adequados, em boas condições de manutenção e uso, para a realização do meu trabalho.                                                                                                                                                                                                                     |  |                                                               |
| 08. Nossa chefia tem atuado para criar um bom ambiente de trabalho, em nossa área                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                               |
| 09. Meus colegas se preocupam em facilitar as interfaces relacionadas com o trabalho que faço.                                                                                                                                                                                                                                                         |  |                                                               |
| 10. Sinto aqui uma ambiência de tranqüilidade e segurança, em relação ao futuro da organização e do meu trabalho.                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                               |
| 11. As condições de iluminação, ventilação e higiene, em meu local de trabalho são adequadas.                                                                                                                                                                                                                                                          |  |                                                               |
| 12. Dependendo da minha atuação, posso conquistar na organização uma posição tranqüila, em relação ao meu futuro.                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                               |
| 13. Minha remuneração situa-se em nível semelhante à oferecida por outras empresas da região, para o mesmo cargo.                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                               |
| 14. Em nossa área de trabalho as discordâncias que surgem entre nós são geralmente resolvidas através de conversas diretas e francas, sem recorrer à chefia ou superiores.                                                                                                                                                                             |  |                                                               |
| 15. Sinto que a chefia tem uma postura de transparência, franqueza e confiança para com todos nós, evitando privilegiar alguns                                                                                                                                                                                                                         |  |                                                               |
| 16. Sou informado, pela chefia sobre objetivos e fatos relevantes relacionados com minha área de trabalho.                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                               |
| 17. Em nossa área de trabalho existem atitudes concretas para que todos se desenvolvam no trabalho, sem que ninguém fique escondendo informações importantes.                                                                                                                                                                                          |  |                                                               |
| 18. Estou satisfeito com minhas atuais condições de trabalho.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |                                                               |
| 19. Considero adequado o plano de benefícios oferecido pela empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                               |
| 20. Recebo regularmente todas as orientações de que necessito, para executar meu trabalho com tranqüilidade.                                                                                                                                                                                                                                           |  |                                                               |
| 21. Noto empenho da chefia em nos proporcionar as melhores condições técnicas e ambientais de trabalho.                                                                                                                                                                                                                                                |  |                                                               |
| 22. Em caso de necessidade de tratamento de saúde tenho recebido apoio da organização.                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |                                                               |
| 23. Existe em nossa área de trabalho uma ambiência de confiança, aonde são considerados como uma ajuda às críticas e sugestões que uns fazem em relação aos outros.                                                                                                                                                                                    |  |                                                               |
| 24. A supervisão que recebo da chefia, em minhas dificuldades de trabalho, é adequada e apropriada.                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                                               |
| 25. Trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, com poucas horas-extras e com períodos normais de gozo de férias.                                                                                                                                                                                                     |  |                                                               |
| 26. A organização oferece possibilidade de crescimentos aos funcionários gerando oportunidade de crescimento pessoal e profissional.                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                               |
| 27. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições no cargo que ocupo atualmente                                                                                                                                                                                                                                                               |  |                                                               |
| 28. O nível de responsabilidade e atribuições a mim confiadas, é compatível com meu salário.                                                                                                                                                                                                                                                           |  |                                                               |
| 29. Considero meu trabalho motivador e desafiante.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                                                               |
| 30. Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pela chefia.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                               |
| 31. Considero adequados os critérios de promoção que aqui são utilizados.                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |                                                               |
| 32. Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |                                                               |
| 33. Meu trabalho me proporciona satisfação e alegria                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                               |
| 34. Participo de decisões da empresa e sou solicitado a contribuir em assuntos relevantes para a organização.                                                                                                                                                                                                                                          |  |                                                               |
| 35. Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.                                                                                                                                                                                                                                                                |  |                                                               |
| 36. Muitas vezes sou escolhido para representar minha área de trabalho, em reuniões internas.                                                                                                                                                                                                                                                          |  |                                                               |
| 37. Através de cursos ou atividades, das quais participo, tenho me preparado para poder crescer como funcionário dentro da organização.                                                                                                                                                                                                                |  |                                                               |
| 38. Minha atuação e meu envolvimento com o trabalho são reconhecidos pela organização e por meus colegas.                                                                                                                                                                                                                                              |  |                                                               |
| 39. Estou sempre procurando me desenvolver e descobrir novas formas de realizar meu trabalho, pra estar sempre mais realizado e satisfeito.                                                                                                                                                                                                            |  |                                                               |
| 40. Meu trabalho me proporciona oportunidade de aprimoramento e crescimento pessoal e profissional.                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                                               |
| 41. Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta organização.                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |                                                               |
| 42. A qualidade de meu trabalho depende acima de tudo, de minhas ações e decisões.                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                                                               |
| 43. Não me sinto entediado nem desmotivado com o meu trabalho.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |                                                               |
| 44. Aqui existem, condições para que eu possa planejar e direcionar minha experiência profissional.                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                                               |
| 45. A chefia tem investido em minha preparação para que eu possa receber novas responsabilidades.                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                               |
| 46. Meus colegas, muitas vezes, expressam seu respeito por minha atuação no trabalho.                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                               |
| 47. A chefia e meus colegas me passam responsabilidades sempre maiores, com naturalidade, sem desconfiança e ciúmes.                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                               |
| 48. Se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que venho fazendo.                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                               |
| 49. A chefia procura tornar meu trabalho sempre mais motivador e enriquecedor.                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |                                                               |
| 50. Considero que a chefia é justa e transparente em suas indicações para cursos e outras oportunidades de crescimento pessoal.                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                               |

